

# MALADIES CHRONIQUES AU TRAVAIL ET RÔLE DU LEADERSHIP INCLUSIF DANS LA RÉVÉLATION DE LA MALADIE

La révélation de la maladie chronique\* au travail met en évidence un décalage entre les dispositions d'inclusion attendues-procédures claires, soutien et confidentialité- et ce que vivent réellement les salariés. Bien que ces dispositifs existent, ils sont souvent méconnus ou peu utilisés ce qui pousse encore de nombreux employés à garder le silence par manque de confiance, par peur de la stigmatisation ou d'effets négatifs sur leur carrière.

L'analyse croisée des travaux académiques et des données récentes sur la gestion de la maladie chronique en contexte professionnel permet d'éclairer ces écarts entre recommandations théoriques et les réalités du terrain.

## CE QUE DIT LA RECHERCHE



\*La maladie chronique, dans ce document, est définie comme une affection de longue durée, évolutive, qui impacte la vie quotidienne de l'employé. Elle peut être reconnue comme un handicap (RQTH) ou une affection de longue durée (ALD)

- **Un leadership inclusif comme fondement de la révélation des maladies chroniques au travail**

Une approche collaborative et respectueuse qui favorise la pleine participation de chacun (Booyesen, 2013).

Répond aux besoins d'appartenance et de reconnaissance de la singularité des personnes en situation de vulnérabilité (Shore et al., 2011).

## CE QUE MONTRENT LES DONNÉES



- **Des inégalités persistantes**

4/10

personnes handicapées sont en emploi, soit 1,25 million de personnes (ANACT, 2025), ce qui témoigne des difficultés d'intégration durable.

37%

des réclamations déposées en 2025 par des personnes en situation de handicap auprès des défenseurs de droits concernent des discriminations liés à l'emploi.

## MALADIES CHRONIQUES AU TRAVAIL ET RÔLE DU LEADERSHIP INCLUSIF DANS LA RÉVÉLATION DE LA MALADIE

### CE QUE DIT LA RECHERCHE



- **La confiance et la sécurité psychologique, clés de la révélation de la maladie au travail**

L'ouverture, l'accessibilité et la disponibilité d'un leader inclusif favorisent la confiance et la sécurité psychologique, permettant aux salariés d'être eux-mêmes sans crainte de stigmatisation (Carmeli et al., 2010).



### CE QUE MONTRENT LES DONNÉES



- **Une révélation sélective**

Si

73%

des cadres en ont discuté avec leur manager, une part importante des cadres ne la révèle pas à sa hiérarchie (APEC, 2025).

87%

des grandes entreprises proposent des aménagements de temps de travail.

33%

des petites entreprises proposent des aménagements de temps de travail.

## MALADIES CHRONIQUES AU TRAVAIL ET RÔLE DU LEADERSHIP INCLUSIF DANS LA RÉVÉLATION DE LA MALADIE

### CE QUE DIT LA RECHERCHE



- **La révélation de la maladie : un choix guidé par l'organisation et ses bénéfices**

La révélation d'une maladie dépend largement de la culture de l'organisation et le comportement du manager, considérés comme éléments clés de l'inclusion (Beatty et Joffe, 2006).

L'individu révèle sa maladie pour obtenir un aménagement de poste et du soutien (Bonneveux et al., 2020).

La révélation permet à l'entreprise de mieux gérer la santé des employés, de maintenir la productivité, de réduire l'absentéisme, de soutenir la rétention et l'engagement des salariés (Gignac et al., 2021).

### CE QUE MONTRENT LES DONNÉES



- **Des préoccupations et des craintes perçues**

56%

des cadres estiment que leur maladie gêne leurs collègues.

57%

craignent d'être exclus de projets importants.

52%

anticipent des tensions liées aux absences.

(Assurance maladie, 2024)



## Enjeux théoriques et manageriaux



### CONSTAT

Écart entre les valeurs d'inclusion affichées par l'entreprise et leur mise en œuvre réelle.



### LES ÉTUDES MONTRENT QUE

Le leadership inclusif renforce la confiance et la sécurité psychologique.



### MAIS SUR LE TERRAIN

La peur de la stigmatisation freine encore la révélation et le maintien en emploi.



### ENJEU POUR LES ORGANISATIONS

Mettre en place un leadership inclusif concret et des systèmes d'appui équitables.

Par exemple : Manager formé à la diversité et à l'inclusion, écoute active des besoins des employés, procédures claires pour demander un aménagement de poste, adaptation du rythme et des objectifs selon les capacités.

## LES CONCEPTS CLÉS

### LEADERSHIP INCLUSIF

Carmeli et al., (2010)

#### ACCESSIBILITÉ

le manager organise des points réguliers pour discuter des besoins des employés.



#### OUVERTURE

le manager accueille les suggestions et discute ouvertement des adaptations possibles pour les employés.

#### DISPONIBILITÉ

le manager est toujours joignable même en cas de difficulté.

### CLIMAT DE SECURITE PSYCHOLOGIQUE

(Edmondson, 1999)

Libre d'être soi même

Exprimer ses idées sans crainte

#### CLIMAT DE SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE



Ne pas avoir crainte de jugement

Favorise la confiance, l'innovation et la collaboration

### La RÉVÉLATION

(Chaudoir et Fisher, 2010)

- Le révélateur : partage son identité stigmatisée.
- Le confident : personne de confiance qui reçoit cette information.



Révéler une maladie chronique dans un environnement bienveillant peut renforcer la confiance, le soutien et l'engagement au travail (Munir et al., 2005 ; Beatty et Joffe, 2006)

Focalisation  
des études  
actuelles sur  
l'inclusion



- Aux politiques organisationnelles.
- Aux RH : diversité, handicap, adaptations de poste, environnement inclusif.

Aspect  
négligé par  
les études



L'impact du leadership inclusif, comme facteur clé de révélation de la maladie chronique.

Limite des  
recherches  
existantes



Peu d'attention à la relation manager-salarié, et à la manière dont l'écoute, le soutien, la reconnaissance et la sécurité psychologique du leader influencent cette révélation.

Manque de  
recherches en  
France



Les études françaises sur la maladie chronique au travail restent rares, ce qui empêche de vérifier si les connaissances théoriques correspondent à la réalité du terrain.

Objectif de  
l'étude



Comprendre et analyser le lien entre :  
Le leadership inclusif  
le climat de sécurité psychologique  
La révélation de la maladie chronique

# De la recherche à l'action

## Thèse intitulée : Impact d'un leadership inclusif sur la révélation de la maladie chronique par l'employé Mouhammad Fawaz

### 1 Un enjeu sociétal majeur

En France près d'un quart de la population vit avec une maladie chronique (ANACT,2025).

Ces personnes font face à des problèmes liés à leur maintien en emploi, au chômage, à la discrimination et à la stigmatisation au travail.



- Parmi eux, certains décident de révéler leur maladie chronique à leur manager pour avoir des aménagements et des adaptations de poste.
- D'autres décident de dissimuler cette information par peur de stigmatisation et par manque de sécurité psychologique au travail.

→ Quel est le rôle d'un leadership inclusif pour encourager les employés à révéler leur maladie chronique ?

### 2 Le contexte de la thèse

Un leader inclusif est caractérisé par son ouverture, sa disponibilité et son accessibilité auprès de ses collaborateurs (Carmeli et al., 2010).

Ces pratiques instaurent ainsi un climat de sécurité psychologique, où les collaborateurs prennent des risques personnels au sein de leur équipe sans crainte sur leur image ou leur statut au travail (Edmondson,1999).



Le climat de sécurité psychologique est construit ainsi à partir du soutien organisationnel (Eisenberger, 1986), de la confiance (Mayer et al., 1995) avec le leader et de l'équité (Colquitt, 2001).

Une fois ce climat bien instauré, il sera plus facile pour les employés atteints de maladies chroniques de révéler leur maladie au sein du travail.



### 3 Apports pratiques pour les organisations

En comprenant les facteurs qui encouragent ou freinent la révélation de la maladie chronique, les entreprises peuvent :



Mieux accompagner les employés concernés, prévenir les ruptures de parcours (arrêts longs, burn-out, etc..)



Sensibiliser les managers à adopter des comportements inclusifs.



Former au leadership inclusif et à l'accompagnement des situations sensibles (révélations, aménagements de poste, retour après arrêt de travail.



Encourager les organisations à créer des espaces de discussion et de dialogue sur les maladies pour promouvoir une culture inclusive.

Adopter un leadership inclusif vis-à-vis de la maladie permet de réduire la discrimination au travail, l'absentéisme et favorise la rétention des employés.

# BIBLIOGRAPHIE

1. ANACT. (s.d.). Maladies chroniques évolutives (MCE). [En ligne] Disponible sur : <https://www.anact.fr/maladies-chroniques-evolutives-mce>
2. APEC. (2023). 63 % des cadres touchés par une maladie de longue durée ont confiance en leur entreprise pour les accompagner. [En ligne] Disponible sur : <https://corporate.apec.fr/home/actus-medias/toutes-nos-actualites/63-des-cadres-touchees-par-une-maladie-de-longue-duree-ont-confiance-en-leur-entreprise-pour-les-accompagner.html>
3. Assurance Maladie. (2024). Bénéficiaires d'affections de longue durée (ALD) 2022. [En ligne] Disponible sur : <https://www.assurance-maladie.ameli.fr/etudes-et-donnees/2024-beneficiaires-affections-longue-duree-ald-2022>
4. Beatty, J. E., & Joffe, R. (2006). An Overlooked Dimension of Diversity: The Career Effects of Chronic Illness. *Organizational Dynamics*, 35(2), 182-195.
5. Bonneveux, E., Hulin, A., & Ventolini, S. (2020). Éditorial–Pour une approche inclusive de la GRH. @ GRH, 37(4), 9-12.
6. Booyen, L. (2013). The Development of Inclusive Leadership Practice and Processes. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (1st ed., pp. 296–329). Wiley.
7. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
8. Chaudoir, S. R., & Fisher, J. D. (2010). The disclosure processes model: Understanding disclosure decision making and postdisclosure outcomes among people living with a concealable stigmatized identity. *Psychological Bulletin*, 136(2), 236-256.
9. Colquitt, Jason A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 2001, vol. 86, no 3, p. 386.
10. Défenseur des droits. (2025). Discrimination et handicap. [En ligne] Disponible sur : [https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/2025-02/FICHE11\\_Discrimination-handicap\\_20250213.pdf](https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/2025-02/FICHE11_Discrimination-handicap_20250213.pdf)
11. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
12. Munir, F., Leka, S., & Griffiths, A. (2005). Dealing with self-management of chronic illness at work: Predictors for self-disclosure. *Social Science & Medicine*, 60(6), 1397-1407. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.07.012>
13. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.



Document réalisé par Mouhammad Fawaz, doctorant au sein du laboratoire Vallorem dans le cadre de la chaire "Inclusion au travail et management".

La chaire "Inclusion au travail et management" est adossée à la Fondation Rabelais et bénéficie du soutien de partenaires et mécènes engagés.



BANQUE POPULAIRE  
VAL DE FRANCE

vermon

